

Wanda Pindlowa

Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej

Uniwersytet Jagielloński

BADANIA JAKOŚCI USŁUG I ZARZĄDZANIA INSTYTUCJĄ KULTURY (NON-PROFIT)

**[RESEARCH ON THE QUALITY OF SERVICES AND MANAGEMENT
OF CULTURAL INSTITUTIONS (NON-PROFIT)]**

bibl. Jag.

Abstract: Selected problems concerning quality research in non-profit organizations (including libraries) are briefly presented in this paper. The stress is laid on Total Quality Management (TQM). The author also refers to selected Deming's ideas on quality and discusses selected factors influencing the quality of services. Examples of TQM implementations in Poland – among others in the Main Library of Krakow University of Economics – are shown. The article presents also various possibilities of quality research use for defining similarities and differences between information management and knowledge management.

Abstrakt: Omówiono krótko wybrane zagadnienia dotyczące badania jakości w instytucjach non-profit, do których należą m.in. biblioteki. Skupiono się przede wszystkim na metodzie Total Quality Management (TQM) czyli kompleksowym zarządzaniu jakością. Uwzględniono wybrane wskazówki dotyczące jakości podane przez Deminga oraz czynniki określające jakość usług. Wskazano przykłady wprowadzania w życie TQM w Polsce, m.in. w Bibliotece Głównej Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Zwrócono uwagę na możliwości wykorzystania badań jakościowych np. w określeniu podobieństw i różnic między zarządzaniem informacją a zarządzaniem wiedzą.

*

*

*

* Dr hab. WANDA PINDLOWA, wicedyrektor Instytutu Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Jagiellońskiego, jest członkiem komitetu redakcyjnego czasopisma PTINT oraz członkiem Komisji Egzaminacyjnej dla Bibliotekarzy Dyplomowanych przy MEN. Wydała książki: *Informetria w nauce o informacji. Metody i problemy* (1994) oraz *Electronic future of academic libraries* (1997).

W dobie wszelkiego typu rankingów, wolnego rynku, konkurencji, a wreszcie wprowadzania metod marketingowych dla promocji poszczególnych instytucji i organizacji oraz usług istnieje konieczność wypracowania metod usprawniających działalność i umożliwiających ich ocenę. O wiele łatwiej badać jakość wytworzonych produktów czy usług w przedsiębiorstwie, które zarabia na swej produkcji. Nie jest to jednak tak proste, gdy mamy ocenić jakość działania jednostki o charakterze *non-profit*, a więc placówki społecznej, kulturalnej nie przynoszącej dochodu i nie wytwarzającej dóbr materialnych. Efekty jej działania są bowiem trudno mierzalne, a nierzadko można je oceniać dopiero po upływie dłuższego czasu. Często zdarza się, że w odniesieniu do takich właśnie instytucji decydenci wydający społeczne pieniądze na ich utrzymanie lub sponsorzy przeznaczający własne zasoby na ich wsparcie żądają wyliczenia się z wydanych pieniędzy lub udowodnienia, że działalność danej instytucji ma wymierne znaczenie. Do takich też placówek zalicza się biblioteki. Muszą one obecnie często udowadniać sens swego istnienia, poddawane naciskowi ekonomicznemu przy społecznych nakładach finansowych na ich działalność. Żąda się od tych placówek wykazania się efektywnością, czy raczej jakością, gdyż termin „efektywność” coraz częściej zastępuje się tym drugim. Wiadomo tymczasem, że rezultaty działań bibliotek mogą być oceniane przede wszystkim przez użytkowników. Zadowolenie tych osób, jakkolwiek je nazwiemy: klientami, czytelnikami, użytkownikami, do których usługi biblioteczne są skierowane, jest główną wskazówką prawidłowości działania tych placówek, z drugiej strony oceniają je również decydenci. Oczekiwania i ocena obu tych grup mogą jednak być rozbieżne: np. użytkownicy chcą mieć więcej zasobów, lepszy dostęp do informacji dzięki sprzętowi i odpowiednim programom, co zwiększa nakłady na utrzymanie biblioteki, a decydenci skłonni są zwykle do ograniczania funduszy, aby biblioteka kosztowała mniej, ale aby działała dobrze. Dążeniem więc biblioteki jest znalezienie złotego środka po to by nie marnując funduszy zadowolić swoich klientów.

W dążeniu do tak określonego „ideału działania” zaczęto stosować różne znane w ekonomii metody zarządzania, adaptując je do placówek nie przynoszących dochodu, a więc i do bibliotek. Obok takich metod, jak np. „zarządzanie ściśle na czas” (*Just-in-Time*), „zarządzanie odchudzone” (*Lean Management, LM*) czy „teoria słabych i mocnych punktów” SWOT (*Strength-Weakness, Opportunities and Threats*), znana jest także metoda „kompleksowego zarządzania jakością” (*Total Quality Management*, występująca pod skrótem TQM). Bardzo blisko powiązany z TQM, jako podstawowe narzędzie kontroli i oceny, jest tzw. „*benchmarking*”. Oparty jest on na koncepcji zastosowania wzorów oraz standardów do badania jakości i służy do pomiarów i porównywania zachowania. The British Quality Foundation wyjaśnia, że aby dokonać samooceny podejścia do udoskonalenia organizacji, należy zadać sobie pytania:

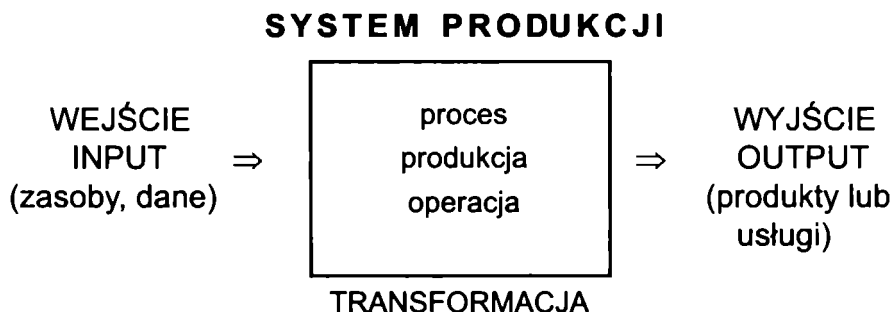
- „Jak możesz dokonać pozytywnej zmiany w twojej własnej organizacji, jeśli nie możesz jej zbadać?
- Jak możesz zmienić nieefektywną praktykę i procesy, jeśli nie możesz ich wyizolować?

- Jeśli nie wiesz, gdzie teraz jesteś, skąd wiesz, dokąd zmierzasz?”

Te pytania Penny Garrod i Margaret Kinnell uważają za zasadnicze dla benchmarkingu. Prowadzą one bowiem do bieżącego badania usług, identyfikowania nieefektywnej praktyki i procesów oraz uczenia się od tych, którzy odnieśli sukces [Garrod; Kinnell 1996, p. 142].

Celem niniejszego artykułu jest próba krótkiego wprowadzenia w zagadnienia TQM. Nie jest to więc wyczerpujący opis zagadnienia, zwłaszcza że istnieją już w polskiej literaturze przedmiotu teksty mogące zaspokoić zainteresowania zarówno bibliotekarzy praktyków, jak i bibliotekoznawców tą tematyką.

„Jakość” jest określana stopniem perfekcji, z powodu której niektóre produkty satysfakcjonują tych, którzy je kupują lub gdy usługa zaspokaja w pełni potrzebę klienta. Istnieje jeszcze inna jasna definicja, która mówi, że przez jakość rozumiemy wypełnienie uzgodnienia. Według Nada Trżan-Herman i Dušica Kiauta dla zapewnienia jakości powinno się rozważyć trzy ważne względy. Po pierwsze, czy problem jakości dotyczy pojedynczego indywidualnego klienta. Po drugie, czy dotyczy on kompanii lub jednostki (*unit*), produkującej pewien produkt albo oferującej usługę, i wreszcie trzeci wzgląd uznaje jakość jako element środowiska, kraju lub korporacji z charakterystycznymi dla niej regulacjami, priorytetami uwzględniającymi jakość. Autorki zaproponowały następujący schemat [Trżan-Herman; Kiauta 1996]:



Rys. 1. System produkcji wg Trżan-Herman; Kiauta 1996, s. 113

Kompleksowe zarządzanie przez jakość odnosi się do wszystkich funkcji wewnątrz procesu informacyjnego:

W przypadku rozważań dotyczących bibliotek *INPUT* składa się naturalnie z dokumentów prymarnych, baz danych i zapytań użytkowników, podczas gdy *OUTPUT* składa się z bibliografii, wyszukiwań retrospektywnych, rozpowszechniania selektywnych danych, instrukcji i szkolenia użytkowników, etc. [Trżan-Herman; Kiauta 1996, p. 113–114]. Jest to jednak tylko jedno z możliwych ujęć oceny „jakości” w odniesieniu do bibliotek czy służb informacyjnych.

Generalnie wyróżnia się bowiem kilka podejść do zdefiniowania pojęcia „jakość”. Jak podaje za D. Marchandem E. Głowacka, może to być:

- podejście oparte na ocenie produktów i zasobów bibliotecznych;
- podejście oparte na badaniu potrzeb, oczekiwań i wymagań klientów;

- skoncentrowanie się na procesach pracy w systemach bibliotecznych i wykrywaniu ewentualnych błędów i pomyłek oraz wreszcie;
- są to definicje jakości oparte na rachunku kosztów funkcjonowania i kosztów jakości [Głowacka 2000, s. 54–57].

M.G. Wash w swojej pracy magisterskiej napisanej w Uniwersytecie w Leeds zacytował zdanie Toma Petersa, że: „Rewolucja jakości oznacza jedzenie, spanie i oddychanie jakością. Kierownicy wszystkich szczebli powinni przejawiać w tym względzie prawdziwą obsesję i wytrwałość. Ale pasja musi być powiązana ze szczegółowo przygotowanym procesem i jak zawsze, to klient powinien odgrywać rolę głównego opiniodawcy na temat tego, co jest ważne” [Melling 1998, p. 183].

TQM nazywa się zarówno strategią, procesem, jak i filozofią. Gdy mowa o strategii, mamy na myśli uzyskanie określonych efektów. Proces kojarzy się nam ze zbiorem czynności, wśród których, zgodnie z przedstawionym rysunkiem, musi nastąpić jakiś wkład w etapie początkowym tego procesu, a na wyjściu powinien być osiągnięty efekt/rezultat, mający wymierną wartość dla klienta, w przypadku biblioteki określanego najczęściej mianem – użytkownika. Wreszcie mówiąc o filozofii TQM – myślimy o poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, czym jest dana placówka dla jej personelu i użytkownika i jaki jest cel jej istnienia. W amerykańskim podejściu do tego problemu sprowadza się to m.in. do określenia głównego zadania, czyli misji (*mission*) biblioteki, jakie powinna spełniać w środowisku.

Problem nie jest nowy w polskiej literaturze przedmiotu. Jedną z pierwszych autorek zajmujących się w Polsce tą problematyką jest Ewa Głowacka [Głowacka 1995, 1996].

Jest ona przede wszystkim autorką książki, pt. *Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej*, wydanej w Toruniu w r. 2000. Jest to po raz pierwszy w Polsce tak szerokie ujęcie zagadnień kompleksowego zarządzania jakością w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej [Głowacka 2000].

Organizowano już także konferencje, gdzie temat ten występował w referatach np. w Krakowie w 1998 r. w Akademii Ekonomicznej (Wiesław Babik, Marek Górski, Anna i Jacek Osiewalscy, Jolanta Sobielaga i Dorota Kapinos, Jan Sójka) [Sokołowska-Gogut (red.) 1998]. Stała się też ta metoda przedmiotem rozważań w książce pt. *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim*, której redaktorami są Teresa Wilhardt i Ivor Kemp [Kemp; Wilhardt (red.) 1998]. W 1999 r. na konferencji Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie „Społeczeństwo informacyjne: użytkownicy informacji elektronicznej” – tematy oceny jakości przedstawił Niels Ole Pors z Danii [Kocójowa (red.) 2000, s. 42–60].

Opracowano również polskie normy, zgodne z międzynarodowymi, dotyczące zasad zarządzania jakością oraz zapewnienia jakości, do których należą m.in. PN-ISO 8402, PN-ISO 9000-9004. TQM jest częścią szerokiego zagadnienia zarządzania biblioteką, którymi to problemami od lat zajmują się w Polsce m.in. Jan Sójka, Jacek Wojciechowski, Zbigniew Żmigrodzki.

Poszukując korzeni zainteresowania problemami jakości, należałoby zwrócić się ku starożytności, gdyż już wówczas nasi przodkowie starali się wykonywać pro-

dukty cechujące się niezwykłą starannością i pięknem formy. Świadectwem tego jest, że wiele z nich przetrwało do tej pory i możemy je oglądać w muzeach i wykopaliskach. Warto zwrócić także uwagę, że wzmianki o jakości znalazły się już w Kodeksie Hammurabiego, nie była więc starożytnym obojętna również strona prawna tego zagadnienia. Normy jednak jako zabezpieczenie jakości zaczęły powstawać w nowożytnym świecie o wiele później, bo dopiero na przełomie lat 50. i 60. XX w. Obecnie zajmuje się ich opracowaniem powołany do życia w r. 1980 Komitet Techniczny ISO do spraw zarządzania jakością i zapewnienia jakości. Seria norm ISO 9000 aktualizowana co pięć lat może być stosowana nie tylko w sektorze inżyniersko-technicznym, ale także do usług w różnych innych sektorach naszego życia. W Polsce o normalizacji dotyczących jakości pisała m.in. także Głowacka [Głowacka 1995], spośród zagranicznych autorów m.in. Carl Gustav Johannsen [Johannsen 1995].

Twórcą filozofii jakości jest Edwards W. Deming, który sformułował czternaście tzw. „żelaznych zasad”, nazywanych również „wskazówkami Deminga”, które właściwie nigdy nie zostały formalnie spisane, a były przez samego autora podawane czasem w nieco zmienionej wersji, ale zwykle w tej samej kolejności. Miały one pomóc osobom pragnącym wdrożyć filozofię TQM w życie i opracować metody tego wdrożenia. Wśród owych czternastu wskazówek znajdują się m.in. takie, jak:

- przyjąć nową filozofię odpowiadającą nowej erze ekonomicznej;
- systematycznie dążyć do ulepszania produktów i usług, tak by były one konkurencyjne, utrzymywały przedsiębiorstwo i dawały zatrudnienie;
- dobierać kierownictwo i przyjąć system kierowania, który będzie pomagał ludziom w wytworzeniu produktów wysokiej jakości, bez nawiązywania do norm ilościowych;
- przełamać bariery między działami, promować pracę w grupie.

Jako priorytety totalnej jakości usług należy uznać dwa główne: satysfakcję użytkowników oraz wartość wiedzy włożonej do końcowego produktu. Można je stosować także do badania jakości usług w bibliotekach. Do czynników zaś określających jakość usług należą m.in.:

- wiarygodność – zmiany muszą zależeć od dokładności, a błędy muszą być wykluczone;
- odpowiedzialność – zatrudniony musi oferować usługę w jak najkrótszym czasie;
- kompetencje – zatrudniony musi być właściwie szkolony dla danego zawodu i powinien posiadać odpowiednie umiejętności;
- dostęp – każdy użytkownik musi mieć łatwy dostęp do usług (wygodna lokalizacja, dobre połączenie telefoniczne i dobrą technologię informacyjną);
- zrozumienie – każdy zatrudniony (bibliotekarz) musi rozumieć potrzeby użytkowników.

Wymieniono tu tylko przykładowo kilka wymagań niezbędnych dla prowadzenia totalnego zarządzania jakością. Zadania operacyjne w trakcie prowadzenia TQM jako metody czy strategii zapewnienia jakości, o których należy pamiętać, to m.in.:

- wszystkie funkcje i zadania muszą być przetwarzane przez kwalifikowany personel;

- radzi się aby gdziekolwiek i kiedykolwiek, gdy to możliwe, zostawić miejsce dla podejmowania decyzji przez personel prowadzący usługi, aby mieli oni poczucie współodpowiedzialności i ważności swojej pracy;
- podział zadań i funkcji pomiędzy poszczególnych przedstawicieli personelu powinien być osiągnięty poprzez częste badanie projektowania działań i ich rewizji.

Chociaż po zapoznaniu się z teoretycznymi założeniami TQM zachęcają one do podjęcia trudu wprowadzenia ich w życie, ale zastosowania w praktyce nie są tak proste.

Jedną z bibliotek, które wprowadziły do swoich systemów zarządzania TQM, jest Biblioteka Główna Politechniki Krakowskiej, o czym pisał wspomniany już Górski [Sokołowska-Gogut (red.) 1998, s. 97–115]. Innym przykładem może być Biblioteka Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kierownictwo tej Biblioteki uznało, że w dobie gospodarki rynkowej „walka o klienta” jest na tyle istotna, iż należy wprowadzić politykę jakościową, odnosząc ją do wszystkich procesów występujących w działalności biblioteki. Biblioteka przyjęła więc nowy styl zarządzania finansami, a także w pierwszej kolejności starano się przekonać wszystkich pracowników, że w ich interesie leży zaangażowanie się w prowadzenie nowej strategii zarządzania i że bez względu na zajmowane stanowisko każdy z nich jest odpowiedzialny za tworzenie opinii o bibliotece w jej otoczeniu. Zastosowanie TQM w Bibliotece Głównej Akademii Ekonomicznej w Krakowie pozwala na prowadzenie badań nad zastosowaniem teorii w praktyce. Przeprowadzone na przełomie lat 1999/2000 badanie, zarówno użytkowników bibliotek jak i jej pracowników, w ramach pracy magisterskiej, ujawniło szereg ciekawych spostrzeżeń dotyczących m.in. zadowolenia z zastosowania automatyzacji w bibliotece, a przede wszystkim katalogu automatycznego. Z drugiej strony szczególnie pracownicy podkreślali przeszkody, jakie wynikają z częstego psucia się sprzętu lub jego zbyt wolnych działań w godzinach szczytu, co utrudnia np. uzyskanie połączenia z Biblioteką Jagiellońską czy innymi bibliotekami Krakowa [Galik 2000].

Wydaje się, że zastosowania TQM w poszczególnych bibliotekach mogą stanowić pole doświadczalne dla poważniejszych badań, które mogą ujawnić szereg nowych aspektów przy korzystaniu z tej strategii. TQM prowadzi także do innych teoretycznych rozważań na polu różnic i podobieństw między zarządzaniem informacją a zarządzaniem wiedzą. Johannsen próbował wyjaśnić te zależności, proponując TQM jako perspektywiczne narzędzie do badań zarządzania wiedzą [Johannsen, 2000]. Jak z tego wynika, TQM ujawnia nowe horyzonty badawcze i wobec tego warto się tą tematyką zajmować.

WYKORZYSTANE OPRACOWANIA

- Galik, M. (2000). Total Quality Management w strategii rozwoju instytucji non-profit na podstawie doświadczeń Biblioteki Głównej Akademii Ekonomicznej w Krakowie. [Praca magisterska pod opieką Wandy Pindlowej]. Kraków: IBIN UJ, 146 ss.+ 16 nlb., maszynopis.

- Garrod, P.; M. Kinnell (1996). Performance measurement, benchmarking and the UK library and information services sector. *Libri*, Vol. 46, p. 141–148.
- Głowacka, E. (1995). Zarządzanie totalne (TQM) w bibliotekach. *Bibliotekarz* nr 5, s. 9–14.
- . (1996). Strategia zarządzania totalnego (TQM) w bibliotekach. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Bibliologia i Nauki Humanistyczno-Społeczne*. Toruń, Z. 306, s. 14–25.
- . (2000). Studium zastosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w bibliotekoznawstwie i informacji naukowej. Toruń: Wyd. Uniw. M. Kopernika, 188 ss.
- Johannsen, C.G. (1995). Quality management and innovation: findings of a Nordic quality management survey. *Libri*, Vol. 45, p. 131–144.
- . (2000). Total Quality Management in knowledge management perspective. *Journal of Documentation*, Vol. 56 no. 1, p. 42–54.
- Kemp, I.; T. Wildhardt (red.) (1998). Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim, Warszawa: Wyd. SBP, 220 ss.
- Kocójowa, M. (red.) (2000). Użytkownicy informacji elektronicznej, Kraków: Wyd. UJ, 208 ss.
- Melling, M. (1998). Określenie wymagań klientów w odniesieniu do jakości usług. [w:] Kemp, I.; T. Wildhardt (red.), Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekoznawstwie brytyjskim. Warszawa: Wyd. SBP, s. 183.
- Pors, N.O. (2000). Zapewnienie jakości, pomiar wyników i biblioteka cyfrowa. [w:] Kocójowa, M. (red.), Użytkownicy informacji elektronicznej. Kraków: Wyd. UJ, s. 52–60.
- Sokołowska-Gogut, A. (red.) (1998). Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie biblioteki akademickiej. Mat. z konf. (Kraków, 28–30 września 1998) Kraków: Wyd. AE w Krakowie.
- Tržan-Herman, N.; D. Kiauta (1996). The organizational map: an important aspect of achieving Total Quality Management in a pharmaceutical and medical library: a Slovenian case. *Libri*, Vol. 46, p. 113–119.
- Wojciechowski, J. (1997). Organizacja i zarządzanie w bibliotekach. Warszawa: PWN, 283 ss.
- Żmigrodzki, Z. (1994). Bibliotekarstwo. Warszawa: Wyd. SBP, 371 ss.